

農業部

114 年度風險管理及危機處理作業計畫(草案)

113 年 9 月 24 日農綜字第 1130014219 號函訂定

壹、依據

- 一、行政院 109 年 9 月 11 日院授發管字第 1091401449 號函頒「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」。
- 二、國家發展委員會 109 年 9 月 28 日發管字第 1091401525 號函訂定「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」。
- 三、行政院 111 年 9 月 12 日院授主綜字第 1110600856 號函頒修正「政府內部控制監督作業要點」第 21 點：「為落實機關自主管理，各機關於整體內部控制有效之前提下，得彈性調整自行評估及內部稽核之作法」。

貳、目的

本部為落實以「減併簡」原則，整合「風險管理、內部控制、績效管理」三大機制，簡化相關作業程序，將風險管理融入日常作業及決策運作，以合理確保達成施政目標，並於危機事件發生時妥適處理，降低對機關損害之影響程度，特訂定此計畫，明定相關作業辦理期程、分工及重要作業步驟等執行規定。

參、適用範圍

本計畫所定風險管理部分作業之實施範圍涵蓋本部 114 年度施政計畫及本部各單位與所屬 7 署重要業務職掌所涉風險項目，惟本部所屬各機關(包括 7 署)仍應依據院頒作業原則就機關整體運作自行辦理各項風險管理業務。

肆、專案小組組成

依據院頒作業原則所定機關得自行成立之「風險管理及危機處理專案小組」，本部不另行成立，併入現有業務性質相似之「風

險管理與內部控制專案小組」辦理。

伍、辦理事項及時程

一、風險管理

(一)建立背景資料及辨識風險(114 年 1 至 2 月)

依據院頒作業原則第 8 點、第 9 點所定作法，由本部各單位及農糧署、漁業署、農田水利署、動植物防疫檢疫署、林業及自然保育署、農村發展及水土保持署及農業金融署等 7 署(下稱各單位及各署)，全面檢視 114 年度施政計畫(草案)中主管之年度施政目標與重要計畫項目，以及單位(機關)業務職掌，並參考常見風險類型(如附件 1)及 113 年度內部控制監督作業成果，蒐集建立背景資料後，辨識所有可能影響本部施政目標無法達成之內、外部風險，據以填列本部 114 年度「風險評估及處理彙總表」(如附件 2)之「施政目標」、「重要計畫項目」、「辨識風險」項下之「風險項目及代碼」(代碼詳參附錄)與「風險情境」，以及「現有風險對策」等欄位。

年度新訂或已變動計畫、方案或措施較易造成風險，須加強辨識；各行政單位重要業務無法對應至本部「施政目標」及「重要計畫項目」者，得免填該二欄位。

(二)風險評估及處理(114 年 1 至 2 月)

依據院頒作業原則第 10 點所定作法，由各單位及各署運用本部「風險值評量標準表」(如附件 3)所列風險「可能性」與「影響程度」評量標準，就風險項目逐項進行風險評估後，據以填列「風險評估及處理彙總表」之「評估風險」欄位(包含「現有風險等級」及「現有風險值」)。

經評估「現有風險值」 >2 之風險項目，須進行風險處理，由各單位及各署依據院頒作業原則第 11 點規定，採取接受、規避、抑減或移轉等處理風險作法，研擬新增因應對策，再就該對

策實施後預期之狀況，重新評定風險等級後，據以填列「風險評估及處理彙總表」之「處理風險」欄位。

各單位及各署完成風險評估與處理後，由綜合規劃司彙整產製本部「風險評估及處理彙總表」及「風險圖像」(如附件 4)，提本部「風險管理與內部控制專案小組」討論確認，並陳報本部部長核定後，由各單位及各署落實執行各項因應對策。

(三)監督及檢討

計畫執行期間(114 年 3 至 12 月)由各單位及各署落實執行風險對策，並依據院頒作業原則第 12 點規定作法進行監督與檢討，及隨時檢視審計部、監察院或外界高度關切議題，滾動新增風險項目及列入控管。

計畫結束後，為就 114 年度「風險評估及處理彙總表」風險項目及年度中新發現風險項目之風險對策，評估其執行效果，各單位及各署應於 114 年 12 月下旬自主檢查其是否於年度內發生，如有發生，再自行評估其現有及新增風險對策之有效程度，並填具本部 114 年度「內部控制監督作業成果表」(如附件 5，其中屬「部分有效」或「少部分有效」者應同時敘明風險對策之執行檢討)，經單位主管核可後送綜合規劃司彙整。

評估現有及新增風險對策之「有效程度」類型說明如下：

1. 「未發生」指風險項目於年度內未發生。
2. 「有效」指風險項目於年度內有發生，且風險對策能依預期降低風險，以符合下列條件者屬之：
 - (1)現有風險值 >2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值 \leq 「殘餘風險值」。
 - (2)現有風險值 ≤ 2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值 \leq 「現有風險值」者。
3. 「部分有效」：意指風險項目於年度內有發生，且新增風險

對策效果能使風險降低至現有風險值以下，但未能如預期降至殘餘風險值以下，以符合下列條件者屬之：

(1)現有風險值 >2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值 $>$ 「殘餘風險值」，但 \leq 「現有風險值」者。

(2)現有風險值 ≤ 2 項目：不適用。

4. 「少部分有效」：意指風險項目於年度內有發生，且風險對策未能使風險降至現有風險值以下，以符合下列條件者屬之：

(1)現有風險值 >2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值 $>$ 「現有風險值」者。

(2)現有風險值 ≤ 2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值 $>$ 「現有風險值」者。

●風險項目於年度內有發生者，其風險對策之有效程度圖表說明：

<1. 現有風險值與實際成果值對應表>

現有風險值 \ 實際成果值	小於或等於殘餘風險值	大於殘餘風險值，但小於或等於現有風險值	大於現有風險值
大於2者	有效	部分有效	少部分有效
小於或等於2	—	有效	少部分有效

<2. 實際成果值座落各區間之有效程度圖>

【現有風險值 >2 者】



【現有風險值 ≤ 2 者】



除由各單位及各署落實自主監督外，本部綜合規劃司得於 114 年度間視需要適時啟動內部稽核機制，針對受稽核單位之風險對策執行情形提出建議或預警性意見，以提高風險對策之有效程度。

各項監督及檢討作業之成果應用如下：

1. 據以檢討修正本部 115 年度風險評估及處理彙總表：請各單位及各署於 115 年 1 月下旬依據本部 115 年度施政計畫（草案）及本次 114 年度內部控制監督作業成果，檢討修正「農業部 115 年度風險評估及處理彙總表」，以落實管考作業簡化，強化本部自主管理。
2. 納入本部 114 年度施政績效報告：依時程將整體風險管理（含內部控制）推動情形（含涉及 114 年度施政目標之重大風險處理結果），納入本部 114 年度施政績效報告中，對外公開，以利外界監督。
3. 據以簽署本部 114 年度內部控制聲明書：本部整體內部控制之有效程度，將依風險項目及其對策之「有效」（含「未發生」）、「部分有效」或「少部分有效」占比最高者界定之，並據以於 115 年 3 月底前簽請部長與本部「風險管理與內部控制專案小組」召集人共同簽署適當類型之「114 年度內部控制聲明書」，同時對外公開，以符合「政府內部控制聲明書簽署作業要點」規定。

（四）傳遞資訊、溝通及諮詢

依據院頒作業原則第 13 點所定做法，由本部綜合規劃司於官網建立專區，蒐集、編製及使用機關內、外部有關風險管理之最新資訊，並辦理相關教育訓練；各單位（機關）應適時進行對內、外溝通，確保各機關全體人員及利害關係人均能瞭解風險及支持風險對策，且資訊能於機關內、外部間有效傳遞，以落實風險管

理職責，並提升外界對本部之信任。

二、危機處理

本部各單位（機關）應隨時檢視業務相關危機事件，一旦發生應依據院頒作業原則第 15 點所定危機處理步驟及本部「危機處理標準作業程序」相關作業流程，進行危機處理。

陸、其他

本部所屬各機關得參照本計畫，自行建立風險管理及危機處理計畫。

常見風險類型



風險類型

外部風險：來自外部環境變遷的壓力，機關無法控制，但可採取行動予以紓緩

- 政治法律：意識型態、兩岸關係、政府體制、政權移轉、組織調整、勞工環保法規
- 社會文化：人口特質、習俗價值
- 經濟環保：國際金融變化、區域經濟體競爭、能源供給、失業水準、CO₂排放
- 科技發展：生物科技、奈米科技、基因工程
- 自然事件：颱風、水災、旱災、地震、疫病、氣候暖化

內部(營運)風險：機關目前服務遞送與維持營運量能的風險

- 人力風險：員工能力、技術、人事管理是否良好
- 財務(物)風險：預算是否充足、財務管理是否健全、實體資產損害
- 資訊風險：資訊系統是否充分支持決策、做好隱私保護
- 倫理風險：有無貪污舞弊、私德瑕疵情形
- 與利害關係人的關係：顧客、夥伴、媒體、外部監督機關等關係人的意向是否變動
- 政策變革：決策產生的風險是否超過目前組織所能處理的能量

(資料來源：「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」
第 19-20 頁)

農業部 114 年度風險評估及處理彙總表（範例）

施政目標	重要計畫項目	辨識風險		現有風險對策	評估風險			處理風險				負責單位 (機關)
		風險項目及代碼 (可自行增列)	風險情境		現有風險等級		現有風險值 (R)=(L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R)=(L)x(I)	
					可能性 (L)	影響程 度(I)			可能性 (L)	影響程 度(I)		
(填表說明) 填列施政目標	取自本部114年度施政計畫(草案)，可自行加入其他本部重要施政可能發生風險項目。行政單位部分，則請簡要填列各科業務職掌。	一、以精簡文字表達潛在影響機關施政目標及重要計畫項目達成之風險項目。 二、負面陳述。 三、建議各重要計畫項目及行政單位各科至少各提列1項，且每個風險項應分欄敘述(如欄位不敷使用，請自行增列)。 四、針對新訂或已變動計畫(方案或措施)項目，應加強辨識風險。	描述風險項目發生時的前因後果，即該風險對機關之衝擊及影響	描述該風險項目之現有因應對策	依風險值判斷基準 評定風險等級		-	左列現有風險值高於2者，請描述114年度預計新增之因應對策，並接續於右方欄位評定執行對策後之殘餘風險等級及風險值	依風險值判斷基準 評定風險等級		-	-
(範例) 三、建立農業新典範-厚植多元能量，營造安居樂業農村，促進人文友善社會	改善政府動物管制收容設施計畫	1.受補助地方政府無法順利取得原規劃用地。	某地方政府原規劃用地地址，經揭露後導致在地民眾集結抗爭，影響計畫執行進度。	要求受補助地方政府遇有民眾抗爭，應加強溝通，或儘速另覓合適用地。	2	2	4	1.要求受補助地方政府於計畫研提之前，應循公共參與模式，事先與在地民眾充分溝通。 2.要求受補助地方政府提送計畫內容應包含用地備選方案。	2	1	2	○○司
		2.工程發包多次流廢標	無廠商投標或投標廠商資格不符，工程無法完成發包，影響計畫執行進度。	經流廢標2~3次後，重新檢討招標文件、經費及設計後，再重新上網招標。	3	1	3	1.要求受補助地方政府明確需求標準，覈實編列相關預算。 2.督請受補助地方政府要求廠商務實合理設計並加強審查，減少工程無法發包或臨時追加預算之情形。	2	1	2	○○司
(範例)		未能事前預防及掌握貪污不法案件及員工風紀狀況。	採購案件洩漏底價、評選(審)委員與投標廠商間有程序外接觸，或未遵循利益迴避原則收受利害關係人之關說、餽贈或邀宴等之不法情事，致影響機關廉政形象。	落實採購監辦作業、辦理採購案件分析及專案稽核、宣導相關廉政法令。	1	2	2	-	-	-	-	○○處

農業部風險值評量標準表

一、風險「可能性」評量標準表

可能性等級 (L)		詳細描述	風險值 (R) = 可能性 (L) x 影響程度 (I)
3	非常可能	1年內在大部分的情況下會發生	
2	可能	1年內在有些情況下會發生	
1	不太可能	1年內只會在少數的情況下會發生	

二、風險「影響程度」評量標準表

影響程度等級 (I)		影響層面 (※某風險項目同時適用多項影響層面時，以較高之等級評定)					
		機關形象	機關財物損失	人員傷亡	產業發展	民眾抗爭	效益實現期程
3	嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞	新臺幣1億元(含)以上	人員死亡	3年(含)以上	100位(含)以上民眾至本部抗爭	計畫期程延長3年(含)以上
2	中度	臺灣新聞媒體報導負面新聞	新臺幣1千萬元(含)以上未達1億元	人員重傷	1年(含)以上未滿3年	20位(含)以上，未達100位民眾至本部抗爭	計畫期程延長1年(含)以上未達3年
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	未達新臺幣1千萬元	人員輕傷	未滿1年	19位(含)以下民眾至本部抗爭	計畫期程延長未達1年

114 年度農業部風險圖像（範例）

【風險值 (R) = 可能性 (L) x 影響程度 (I)】

嚴重 (3)	3	6	9
中度 (2)	2	4	6
輕微 (1)	1	2	3
影響程度(I) 可能性(L)	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

▲本部風險容忍度：R=2。

▲本部風險統計情形：

低度風險(R=1~2，低於或等於本部風險容忍度，即虛線以下)：○
項 (○%)，予以容忍，依現行步驟處理。

中度風險(R=3~4)：○項 (○%)，需明定管理階層的責任範圍，
進行必要監視。

高度風險(R=6)：○項 (○%)，管理階層需督導研擬處理計畫，
並提供資源予以處理。

極度風險(R=9)：○項 (○%)，需立即採取處理行動。

農業部 114 年度內部控制監督作業成果表（範例）

施政目標	重要計畫項目	辨識風險		現有風險對策	評估風險			處理風險				負責單位 (機關)	監督及檢討	
		風險項目及代碼	風險情境		現有風險等級		現有風險值 (R)=(L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R)=(L)x(I)		風險對策 有效程度	風險對策 執行檢討
					可能性 (L)	影響程 度(I)			可能性 (L)	影響程 度(I)				
													一、擇 1 填列（未 發生、有 效、部分 有效、少 部 分 有 效） 二、擇選 部 分 有 效、少部 分有效者 ，須加填 右欄「風 險對策執 行檢討」	

114 年度農業部各單位及 7 署風險項目代碼表

代碼	綜	永	畜	動	輔	國	科	資	秘	人	會	統	政	法	國聯	農糧	漁	農水	防檢	農金	林	水保
單位	綜合規劃司	資源永續利用司	畜牧司	動物保護司	農民輔導司	國際事務司	農業科技司	資訊司	秘書處	人事處	會計處	統計處	政風處	法制處	國會聯絡組	農糧署	漁業署	農田水利署	動植物防疫檢疫署	農業金融署	林業及自然保育署	農村發展及水土保持署